

DECENTRALISATION ET GOUVERNANCE LOCALE

---

# Formation en Techniques de Facilitation – Niveau 1

## Manuel du Participant

Méthodes Participatives Avancées  
ARD/Sénégal

Janvier 2001  
*(Révisé 08.1.01)*

# *Introduction*

*La Formation en Techniques de Facilitation* est une session basée sur les *Techniques de Participation (TdP)*, un ensemble de méthodes de travail de groupe initialement mises au point par une organisation bénévole internationale, l'Institut des Affaires Culturelles. Il s'agit d'outils pratiques qui permettent d'obtenir pendant les sessions de groupe une participation à la fois très forte, productive, générale et significative des différentes personnes concernées. La qualité des activités menées dans tous les groupes et toutes les organisations quels qu'ils soient dépend des capacités de leurs leaders à susciter et à maintenir des processus d'échanges de connaissances et de réalisations de consensus. Une participation structurée favorise un degré d'engagement plus élevé, une capacité accrue à partager les expériences, les leçons et l'appropriation des décisions arrêtées en commun. Elle permet aux groupes d'être plus réceptifs aux changements tout en étant plus créatifs dans leur mise en œuvre. Elle facilite et développe les initiatives et les responsabilités globales. Lorsque cette méthode de participation est utilisée de façon efficace et logique, elle donne un sentiment de confiance individuelle et collective.

Cependant, il est nécessaire d'avoir des méthodes et des techniques de facilitation efficaces pour arriver à une participation globale. Sans ces méthodes, la "participation" tourne souvent à des idées simplistes ou manipulatrice, un individualisme discordant, ou différentes formes d'anarchie de groupe avec n'importe quoi. On perd du temps pour très peu de résultats, et les énergies sont mal utilisées. Les groupes ont besoin de moyens efficaces pour rester unis et réaliser des choses qui en valent la peine. Des méthodes efficaces peuvent faire de la participation globale une expérience créatrice et productive à même d'accroître l'autorité du groupe. Les facilitateurs se doivent d'utiliser des méthodes bien ciblées pour rapport aux groupes avec lesquelles ils travaillent.

Nous espérons que les méthodes présentées dans ce manuel vous permettront de développer vos capacités individuelles pour une facilitation plus efficace. Ce sont des méthodes de base en ce sens que chacun doit développer son style propre, et que chaque session de groupe a des besoins, une dynamique et une personnalité qui lui sont propres. On peut dire que ces méthodes sont simples, faciles à comprendre et produisent des effets très profonds d'où l'absolue nécessité d'une formation et une préparation appropriées.

*Gary Forbes, rédacteur de ce manuel, est un maître formateur du Réseau des Formateurs en matières de Techniques de Participation (TdP), et il a enseigné les méthodes TdP à plus d'un millier de participants dans sept pays du monde. Il fait partie des membres fondateurs de l'Association Internationale de Facilitateurs (AIF) dont il a été le président.*



# HYPOTHESES DE BASE DE LA FACILITATION

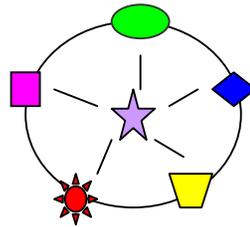


## 1. LA PARTICIPATION GLOBALE

Le rôle des facilitateurs dans la conduite des activités de groupe consiste à solliciter et à maintenir la participation de l'ensemble des membres du groupe. Ils reconnaissent que chaque membre du groupe a une contribution importante à fournir et détient une pièce essentielle du puzzle.

## 2. LE TRAVAIL ET LA COLLABORATION

Le leadership des facilitateurs repose sur l'hypothèse que le travail d'équipe et la collaboration permettent d'obtenir de meilleurs résultats.



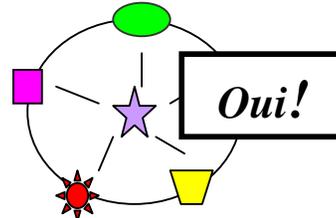
## 3. LA CREATIVITE INDIVIDUELLE



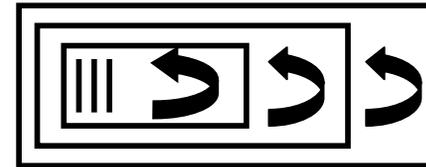
Le leadership des facilitateurs permet de mettre en évidence les meilleures capacités de réflexion rationnelle et intuitive et d'engager l'intégration de la personne.

## 4. LE CONSENSUS ET L'APPROPRIATION

Dans la conduite des activités de groupe, les facilitateurs s'efforcent d'arriver à des décisions que l'ensemble des membres du groupe s'approprie et soutient.



## 5. LA REFLEXION



Dans la conduite des activités de groupe, les facilitateurs reconnaissent que l'apprentissage et les changements positifs ne peuvent se réaliser sans une réflexion approfondie.

## 6. L'ORIENTATION DES ACTIONS

Les facilitateurs ont la capacité de susciter par leur rôle des activités collectives très ciblées.

## *Avantages des Méthodes de Facilitation des Activités de Groupe*

1. Ces méthodes ont un caractère extrêmement adaptables. C'est à dire qu'elles peuvent être efficaces avec des groupes d'étrangers comme avec de vieux collègues. Elles fonctionnent aussi bien avec des groupes qui n'auront peut être jamais l'occasion de se retrouver qu'avec des groupes constitués de longue date. Elles peuvent être utilisées avec des groupes de personnes d'origine et d'âge très différents comme avec des groupes plus homogènes.
2. Ces méthodes constituent un excellent moyen de retenir l'attention des personnes sur un sujet donné pendant suffisamment de temps pour déterminer les orientations requises et donner aux groupes de personnes impliquées dans la mise en œuvre des décisions un moyen effectif pour réfléchir ensemble sur les questions posées et les actions à entreprendre.
3. Ces méthodes permettent de "contrecarrer les politiques et les jeux de pouvoir". Elles poussent les gens à comprendre plutôt qu'à critiquer. Elles servent à concilier des informations ou des points de vue divergents afin de créer une perception commune générale ou "plus large" d'une question ou d'un objectif particulier.
4. Ces méthodes permettent aux gens de "s'écouter véritablement". Ils n'ont pas besoin de crier ni de se disputer la parole pour se faire entendre. Ils n'ont pas non plus à reprendre des idées déjà exprimées pour en souligner l'importance ou pour signifier leur accord ou leur soutien.
5. Ces méthodes "*font dévier les pensées négatives*". Les observations exprimées par chacune des personnes concernées sont prises en compte, et aucune d'entre elles n'est rejetée .
6. Ces méthodes s'appliquent comme moyen de "*structurer*" les idées pour empêcher les membres du groupe d'aller à la dérive.
7. Elles poussent les participants à présenter des réponses et des expériences *rationnelles et intuitives*.
8. Ces méthodes "*favorisent l'honnêteté*" : les personnes qui savent que leurs réponses seront acceptées comme celles de tout un chacun, se sentent libres de dire ce qu'elles pensent ou ressentent véritablement. Cette expérience d'honnêteté est libératrice, surprenante et très intéressante pour les personnes qui les vivent.

\* Tiré de l'ouvrage intitulé "*l'Art de la Conservation Ciblée*" : 100 moyens d'Accéder à la Sagesse de Groupe dans les lieux de Travail, R. Brian Stanfield, Ed. Gen. , l'Institut Canadien des Affaires Culturelles, 1997.

# VUE D'ENSEMBLE DES METHODES DE BASE DES TdP

## METHODE DE DISCUSSION CIBLEE

*"Conduite du Dialogue à quatre niveaux"*

- \* Etudier une question ou une expérience commune au sein du groupe
- \* Echanger des idées et des points de vue pour une compréhension mutuelle.
- \* Renforcer la compréhension et / ou détermination des individus / du groupe

## METHODE DE BASE POUR LES ATELIERS

*"Processus Organisé de Réalisation d'un Consensus en cinq phases"*

- \* Préparer un plan collectif en rapport avec des points de convergence communs et bien définis.
- \* Bâtir un consensus pratique autour des points communs ou des activités futures à mener de concert
- \* Mener le groupe à des actions futures bien ciblées

## METHODE D'ELABORATION DES PLANS D'ACTION

*"Un Mélange de Techniques de Planification en Equipe"*

- \* Préparer des plans concrets à mettre en œuvre à court terme
- \* Identifier les détails concernant la logistique et le leadership
- \* Préparer des fiches pour définir les responsabilités, la coordination et le suivi des équipes.

***LA METHODE DE  
LA DISCUSSION CIBLEE***

# Le Rôle du Facilitateur

**Imaginez-vous faisant le tour de la salle pendant toute la session. Répondez vous-même aux questions.**



**Processus – Contenu - Décisions**

**Préparation Personnelle**



*Laisser les problèmes personnels à l'entrée de la salle*

*Tenue vestimentaires correcte*



*"Je suis prêt. Je me suis préparé."*

**Faites vos devoirs:**

- Préparer les locaux, les supports visuels et le matériel
- Faire connaissance avec les participants pour bien camper le contexte



*Equipe*



*Méthodes*

*Produit*

*Objectifs pratiques*

*Objectifs rationnels*

*Souplesse*

**Implication Physique**



*Contact visuel*

*Capacité d'écoute active*



*Comprendre ce que les gens disent au delà des mots*

- Ecouter de façon active
- Se sentir à l'aise quand le silence s'établit



*Gestion de temps*

*Impartialité*

*Improvisation*

*Respecter les points de vue des autres*

*Langage corporel positif*



*Degré d'énergie*

*Langage simple qui invite à la collaboration*

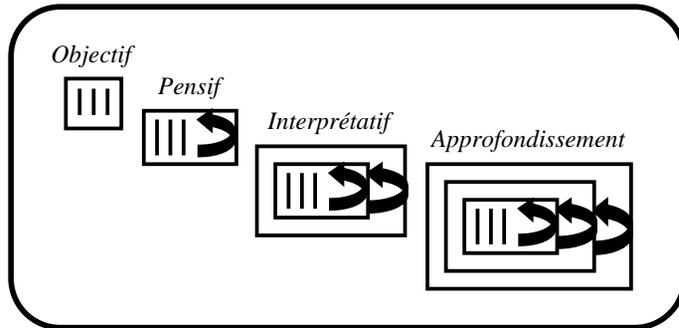


*Sens de l'humour*

**Voyage de groupe**

**Style**

# INTRODUCTION A LA METHODE DE LA DISCUSSION CIBLEE



**Pour l'efficacité des discussions de groupe, une structure qui:**

- Permet un dialogue significatif
- Elargit les perspectives
- Mène à l'apprentissage collaboratif
- Permet une participation complète et réelle

## Mode de Fonctionnement de la Méthode

**Un processus de réflexion naturel qui:**

- est basé sur le mode de fonctionnement de l'esprit depuis les stimulations sensorielles jusqu'à la réponse,
- permet aux gens d'être conscients de la manière dont leurs idées peuvent servir d'informations pour les activités futures,
- suscite des réflexions basées sur les informations, l'expérience et l'expertise dont le groupe dispose,
- peut être facilement adapté à différents contextes.

**Une série de questions qui:**

- oriente le processus de réflexion du groupe concerné,
- utilise une classification spécifique de questions ouvertes,
- mène les participants à une prise de conscience :
  - Objective
  - Basée sur la réflexion
  - et l'interprétation
  - Conduisant à l'approfondissement,
- est volontairement structurée pour permettre une prise de conscience graduelle,
- permet au groupe de "ré-expérimenter" ses expériences,
- soulève des questions ou des sujets à soumettre à l'examen du groupe sans qu'il n'y ait nécessairement prise de décision ou consensus

# Vue d'Ensemble de la Méthode de Discussion Ciblée

**Sujet:** Le point focal ou l'objet du dialogue. Il détermine la limite des questions qui seront discutées par le groupe.

**Objectif Rationnel:** L'objet ou le but pratique du dialogue. Il définit le processus de réflexion collective et détermine l'orientation de la conversation.

**Objectif d'expérience:** Le but pratique ou les effets profonds du dialogue. Il influence l'humeur du groupe et détermine le ton de la communication entre les participants.

## Introduction / Ouverture:

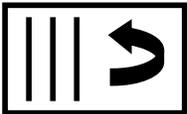
Accueil du groupe, mise en place, introduction du sujet



### Niveau un – Objectivité:

Eveil des sens

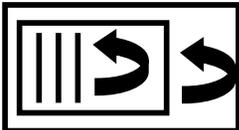
- Capter l'attention des gens
- Sélectionner les faits et les données
- Commencer par des questions faciles



### Niveau deux - Réflexion:

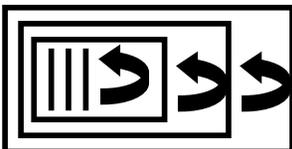
Solliciter l'imagination et les réactions émotionnelles des participants

- Reconnaître les émotions, les souvenirs et les associations initiales
- Des questions qui poussent les participants à se servir de leur imagination
- Ouvrir le chemin qui mène au lobe droit du cerveau, siège de la pensée intuitive.



**Niveau trois - Interprétation:** Catalyser l'échange d'expérience et de points de vue établir la liaison entre le sujet et les expériences personnelles

- Réflexion/clôture : confirmer la résolution du groupe
- Soutenir la participation et les contributions individuelles. Encourager les participants à s'exprimer sur la pertinence du sujet par rapport à leurs besoins
- Encourager les participants à s'exprimer sur la pertinence du sujet par rapport à leurs besoins



### Niveau quatre - Approfondissement:

**Développer une résolution et une signification partagée par tous**

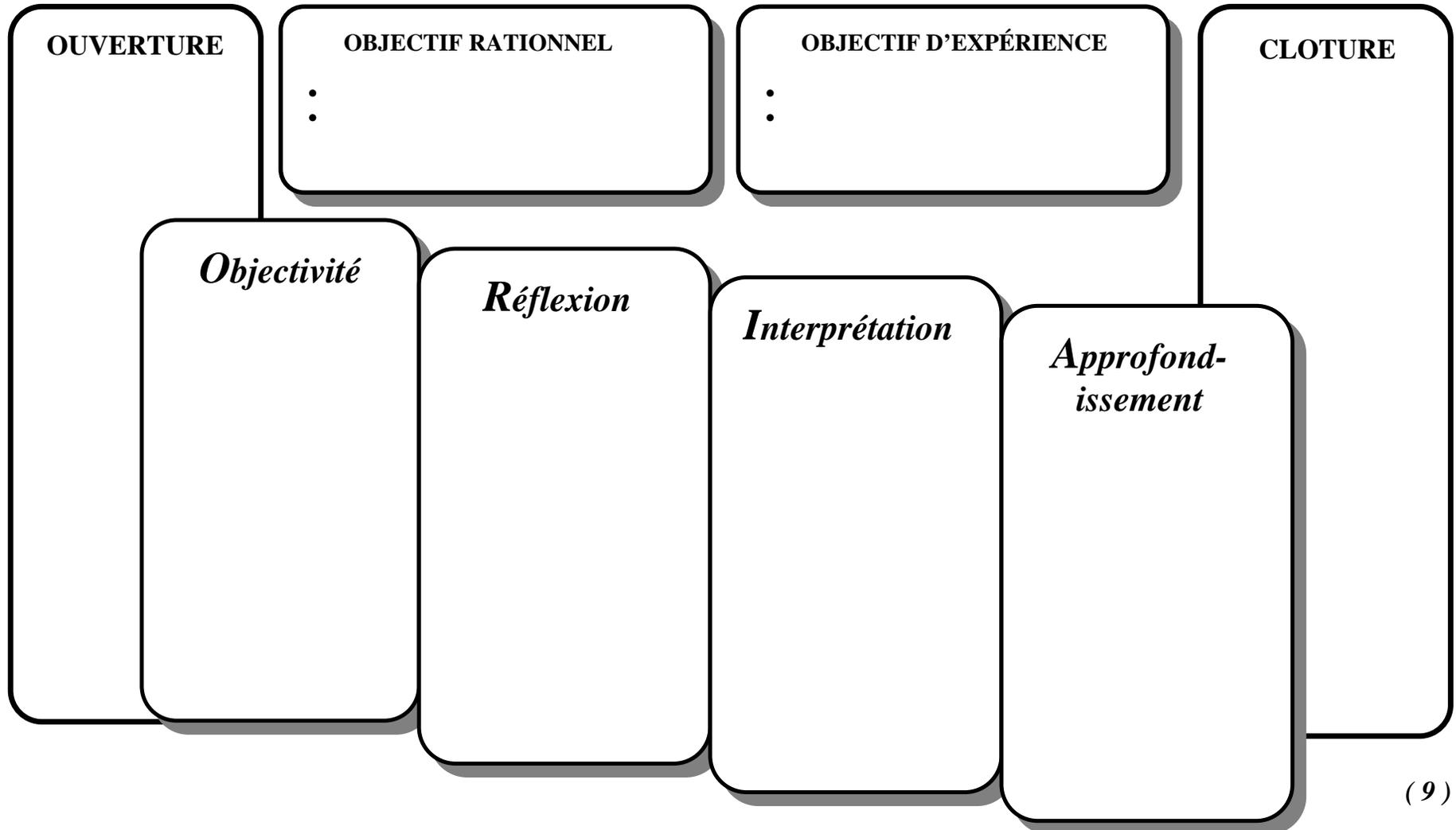
- Faire accéder le groupe à des dimensions plus universelles de la vie
- Emmener les participants à exprimer leurs connaissances latentes en dévoilant la signification profonde et la sagesse
- Permettre aux individus de reconnaître les nouvelles relations qui se créent, et d'en avoir une perception plus approfondie.

## Réflexion/Clôture:

- ◆ Confirmer la résolution du groupe
- ◆ Soutenir la participation et les contributions individuelles

# ***P**REPARATION DE LA METHODE DE DISCUSSION CIBLEE*

**SUJET:**



## SUGGESTIONS UTILES

Chaque discussion est taillée sur mesure pour permettre d'aboutir aux meilleurs résultats. Les questions doivent être pertinentes par rapport au thème et au groupe. Il est important que les questions soient préparées à l'avance. Voici quelques recommandations ayant trait au type de questions les plus appropriées à utiliser dans le cadre d'une discussion de groupe :

1. Des questions claires, précises et spécifiques permettant d'obtenir de meilleurs résultats ;
2. Demander des exemples ou des illustrations pour renforcer les réponses données
3. Poser des questions ouvertes auxquelles on ne peut pas répondre par « oui » ou « non »
4. Poser des questions pénétrantes pour étudier de façon plus approfondie les points de vue individuels.
5. Mettre en pratique un style ouvert de communication par signes et d'auto surveillance.

### ***Objectivité***

#### ***Echantillon de questions:***

Quels sont les scènes, les mots-clés dont vous vous souvenez ?

Quelles parties de la conversation avez-vous entendue ?

### ***Réflexion***

#### ***Echantillon de questions :***

Quels ont été vos premières impressions ?

A quel moment l'ensemble du groupe a réagi collectivement?

A quel moment vous êtes-vous senti enthousiaste, frustré, surpris, engagé, perdu?

De quelles autres situations vous êtes-vous souvenu ?

### ***Interprétation***

#### ***Echantillon de questions:***

Quels sont vos points de vue ou quelles leçons avez-vous apprises?

Quels ont été les événements les plus significatifs de la semaine écoulée?

Quelles sont les questions clés qui ont été soulevées ?

Laquelle de ces actions devrait être considérée?

### ***Approfondissement***

#### ***Echantillon de questions:***

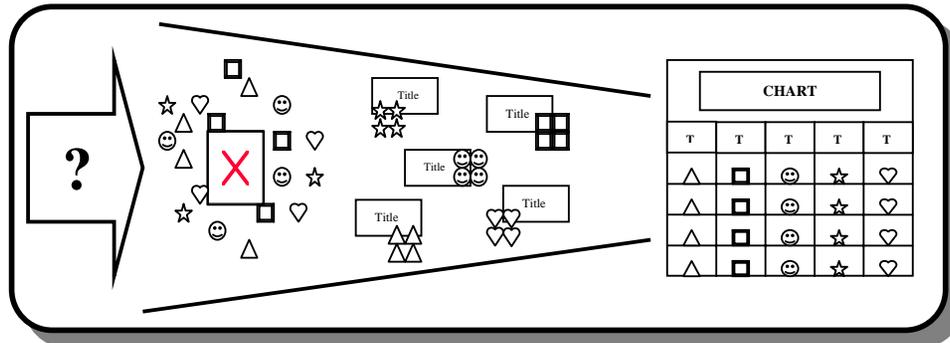
Comment parleriez-vous de cet événement à quelqu'un qui n'était pas là?

Quelles sont les éléments nouveaux ou les différences que vous aimeriez mettre en œuvre dans le cadre de votre travail?

Quels sont les changements requis?

***LA METHODE  
D'ORGANISATION DES  
ATELIERS***

## METHODE D'ORGANISATION DES ATELIERS

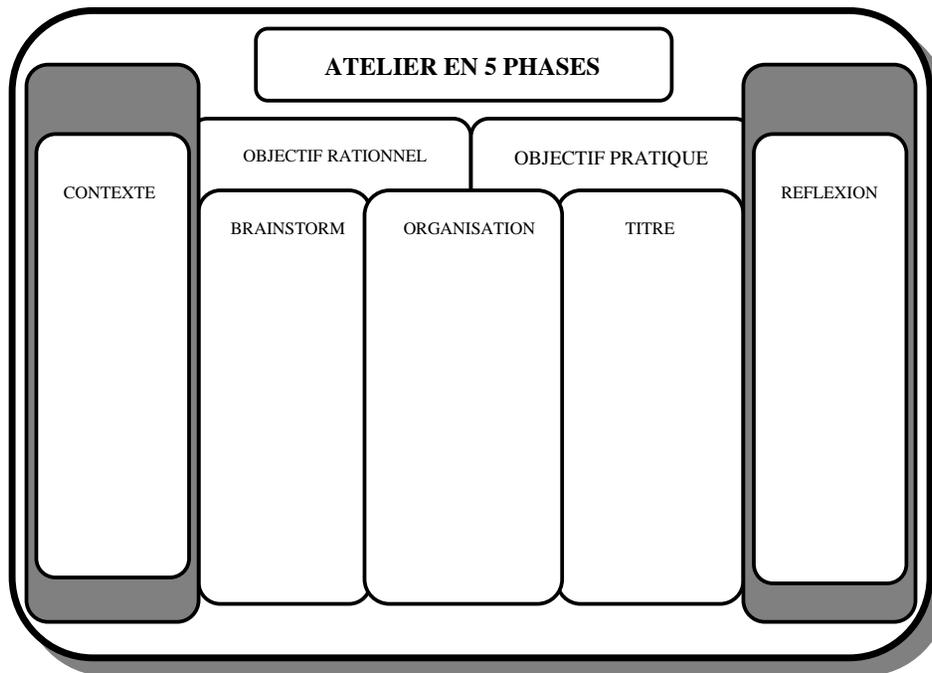


### *A quel moment faut-il utiliser:*

- ✓ Les sessions communautaires
- ✓ Les méthodes créatives de résolution des problèmes
- ✓ Les prises de décision en groupe
- ✓ Les questions pénétrantes pour recueillir les différents points de vue au sein des groupes de réflexion
- ✓ Les réunions entre les différentes parties impliquées
- ✓ Les opportunités de changement de mode d'organisation.

### *Le mode de fonctionnement*

- Créativité et idées novatrices
- Sens du partage des responsabilités entre les membres de l'équipe.
- Catalysation des pensées intégrées (rationnelle et intuitive)
- Réalisation d'un consensus pratique au sein du groupe.
- Création d'une ambiance d'échanges intenses, interactifs et rapide qui motive les participants



### *Une Expérience Structurée – 5 phases clés*

<b>LE CONTEXTE</b>	Mise en place du cadre de travail
<b>BRAINSTORM</b>	Production de plusieurs idées
<b>ORGANISATION</b>	Création de nouvelles relations
<b>TITRE</b>	Découverte du consensus
<b>REFLEXION</b>	Confirmation de la résolution

## VUE D'ENSEMBLE DE LA METHODE D'ORGANISATION DES ATELIERS

**Question clé sur le thème de l'atelier :** Question ouverte (qui commence par "qu'est ce qui" ou "comment") qui définit le cadre de l'atelier

### LE CONTEXTE

*Mise en place du cadre de travail*

1. Clarification de la question clé concernant le thème de l'objet de l'atelier
2. Définition du calendrier d'activités de l'atelier
3. Inviter les participants à commencer la discussion sur le sujet selon un processus interactif

### Objectif(s) rationnels

Quels sont les points que l'équipe doit clarifier?

### Objectifs s) d'expérience

#### BRAINSTORM

*Production de plusieurs idées*

1. Amener les participants à exprimer leurs idées individuelles en réponses à la question clé concernant le thème de l'atelier.
2. Petits groupes:
  - Discussion des idées
  - Sélection des idées
  - Noter les idées sur des fiches
3. Des fiches pour chaque petit groupe. Poser des questions de clarifications.

#### ORGANISATION

*Création de nouvelles relations*

1. Former 4-6 paires de fiches de façon intuitive.
2. Donner rapidement à chaque nouveau groupe d'idées un label d'un (1) ou de deux (2) mots.
3. Ramasser le reste des fiches et former de nouveaux groupes d'idées.

#### TITRE/NOM

*Découverte du consensus*

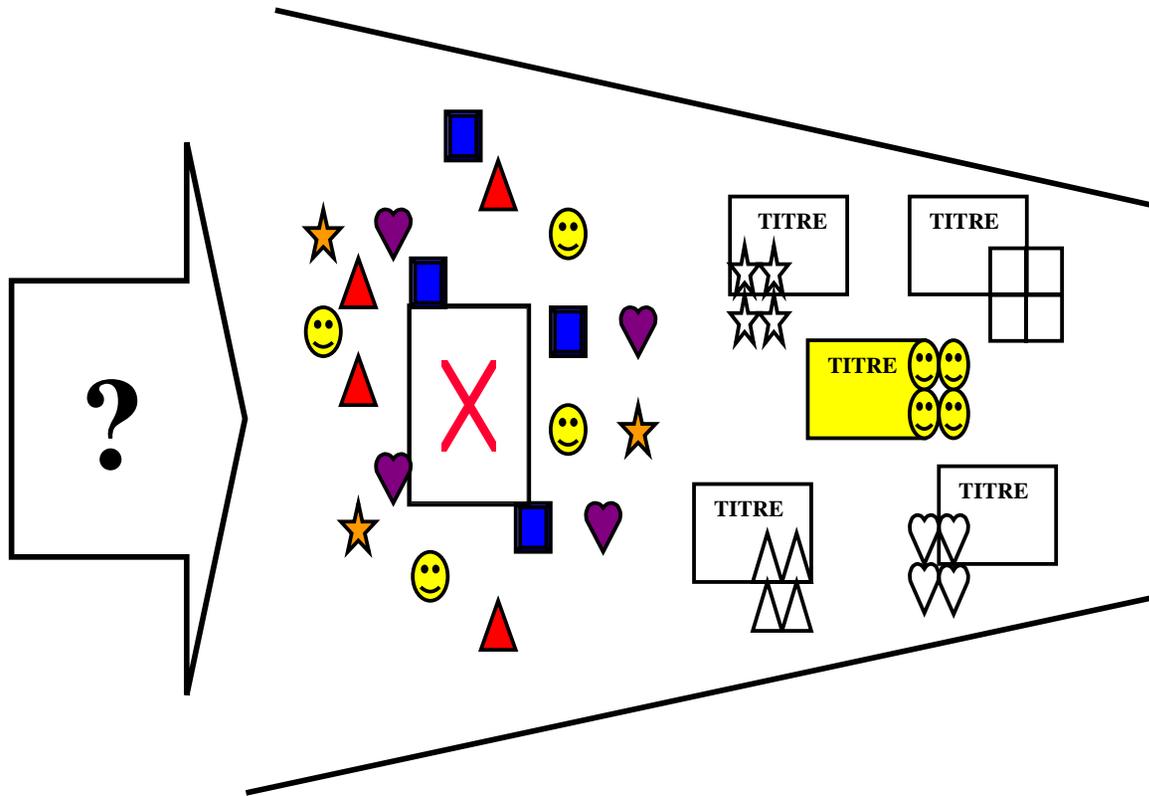
1. Discuter du contenu d'un des lots de fiches
  - De quoi parlons nous?
  - Quel est notre point de vue ?
2. Donner au groupe d'idées un nom de 3 à 7 mots qui en fait la description ; inscrire ce nom sur la fiche prévue pour le titre
3. Répéter l'opération pour les autres groupes

### REFLEXION

*Confirmation de la résolution*

1. Revoir la question clé et les titres des groupes
2. Discuter de l'importance du produit
3. Discuter des prochaines étapes et de leurs implications
4. Facultatif :  
  
Préparer un tableau ou un cadre pour recueillir les points de vue du groupe

**MISE EN ŒUVRE DE LA METHODE D'ORGANISATION DES ATELIERS**



**TABLEAU**

T	T	T	T	T
△	□	😊	☆	♥
△	□	😊	☆	♥
△	□	😊	☆	♥
△	□	😊	☆	♥

**CONTEXTE \* BRAINSTORM \* ORGANIZATION \* TITRE \* REFLEXION**

# *TUYAUX POUR L'ORGANISATION D'UN BON ATELIER*

## Atelier



### 1. LE CONTEXTE

#### **BUTS:**

- ◆ Créer l'ambiance pour faire participer pleinement les membres du groupe
- ◆ Définir les tâches
- ◆ Faire une présentation d'ensemble de la manière dont l'atelier va se dérouler

#### *LES ETAPES*

En peu de temps:

1. Clarifier la question clé concernant le thème de l'atelier et expliquer l'objet ou le but de l'atelier
2. Définir le processus et le calendrier
3. Consacrer quelques minutes à la discussion du thème de l'atelier avec les membres du groupe.

#### *TUYAUX SUR LA MANIERE DE PROCEDER*

Ecrire la question clé concernant le thème de l'atelier sur la page d'un tableau à feuillets mobiles qui sera affiché à l'entrée de la salle. S'assurer que la question est clairement énoncée. Permettre au groupe de la modifier, si nécessaire.

Expliquer le mode de fonctionnement : travailler individuellement en silence, discuter en petits groupes, et à partir du travail de ces petits groupes, développer pour l'ensemble du grand groupe des idées et des points de vue qui répondent à la question.

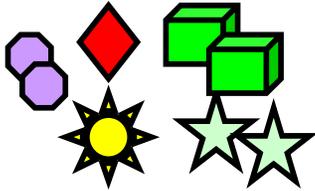
Donner aux participants des informations claires sur le temps dont ils disposent (45 minutes à 3 heures selon la taille du groupe et la complexité de la question). Réfléchir sur cet aspect bien à l'avance de manière à consacrer suffisamment de temps au thème et d'arriver correctement au consensus requis.

Pour une ou plusieurs questions de mise en train pour amener le groupe à réfléchir sur le thème : par exemple, pour une question remue-méninges comme celle-ci : « Quels sont les éléments constitutifs d'une bonne équipe ? » poser les questions ci-après : « Quelle est la première équipe dont vous vous souvenez ? », « De quelle (s) équipe (s) faites vous partie maintenant ? », « Qu'est ce qui ne marche pas dans vos équipes actuelles ? ». Il faudra peut être donner quelques échantillons de réponses à la question clé concernant le thème de l'atelier pour les pensées individuelles des membres du groupe.

#### **CONSENSUS:**

Cette étape fixe les conditions d'un consensus de groupe dans la mesure où le groupe accepte d'utiliser le procédé proposé par l'atelier pour répondre à la question clé.

# TUYAUX POUR L'ORGANISATION D'UN BON ATELIER (SUITE)



## 2. SESSION DE REMUE-MENINGES (BRAINSTORM)

### BUTS:

- ◆ Faire dire rapidement à chaque individu ses premières impressions
- ◆ S'assurer que tous les participants apportent leurs contributions
- ◆ Cataloguer les pensées intuitives ayant trait au thème de l'atelier

### LES ETAPES

En peu de temps:

1. Etablir des listes des réponses individuelles à la question clé de l'atelier
2. Faire circuler les listes dans des groupes de 2 à 5 personnes; fixer un nombre minimum d'idées à inscrire sur les fiches (de 5 à 10)
3. Ramasser 1 ou 2 fiches auprès de chaque groupe, lire le contenu à haute voix et coller les fiches sur le mur ou sur un tableau

### TUYAUX CONCERNANT LA MANIERE DE PROCEDER

Laisser aux gens le temps de réfléchir. Demandez leur de noter leurs idées rapidement de façon intuitive, avec le maximum d'idées possibles.

Répartir les gens en groupes ou en équipes; donner des instructions sur la manière de partager et de discuter à propos des idées.

Afficher les instructions à mentionner sur les fiches:

UNE IDEE  
PAR FICHE

3 A 7  
MOTS

ECRIRE EN  
GROS  
CARACTERES

ECHANTILLO  
N DETENU  
D'UNE FICHE

Les équipes choisissent plusieurs idées et les mentionnent sur les fiches. Il faudra disposer d'environ 45 fiches pour l'atelier. Diviser 45 par le nombre de groupes pour obtenir le nombre d'idées.

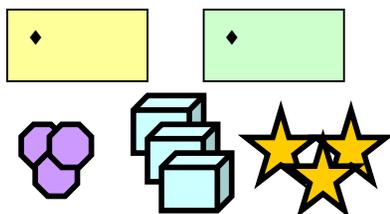
Demander à chaque équipe de partager 2 fiches avant de les fixer séparément sur le mur.

- ◆ Accepter et reconnaître toutes les réponses de façon équitable
- ◆ Faire savoir au groupe qu'il ne peut pas y avoir de réponses fausses
- ◆ Ne répondre qu'aux questions de clarification, laisser à l'équipe qui a exprimé l'idée le soin de répondre aux questions
- ◆ Les jugements ou les observations « réactionnelles » freineront certainement la participation de beaucoup de personnes
- ◆ Si vous ne comprenez pas bien le sens des propos d'un des participants, DEMANDEZ des clarifications plutôt que d'interpréter

### CONSENSUS:

Cette étape commence à faire apparaître des points communs au fur et à mesure que le groupe accepte de respecter et de donner la même valeur à toutes les idées exprimées.

# TUYAUX POUR L'ORGANISATION D'UN BON ATELIER (SUITE)



## 3. ORGANISER ET REGROUPER

### BUTS:

- ◆ Montrer et consolider les relations
- ◆ Mettre en exergue les points d'accord et/ou de désaccord
- ◆ Prendre en compte toutes les idées et voir s'il est nécessaire d'avoir plus d'informations

### LES ETAPES

En peu de temps:

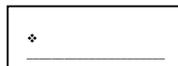
1. Regrouper en paires les fiches ayant des idées concernées
2. Préparer une deuxième distribution de fiches et commencer à mettre des étiquettes sur les paires et les groupes
3. Ramasser les fiches restantes et finaliser les groupes.

### TUYAUX SUR LA MANIERE DE PROCEDER

Demander une distribution de fiches avec différentes idées. Commencer de façon intuitive avec 4 à 6 paires de fiches d'idées. Chercher de nouvelles relations, des idées novatrices et pas seulement des fiches ayant le même mot clé. Demander qu'on définisse les liens (but, action, réalisations similaires). On élève ainsi l'imagination et l'intuition du groupe à ce niveau. Constituer d'autres nouvelles paires et commencer à leur donner une étiquette au fur et à mesure que le groupe en ajoute d'autres.

*Notes concernant l'étiquetage:*

- Une étiquette est un label simple (1 à 2 mots) avec un symbole ou une lettre dans un coin pour faciliter l'organisation des idées.



- L'étiquette n'est ni le titre ni le nom du groupe
- Pour avoir l'étiquette poser les questions ci-après à propos de la paire ou du groupe: « De quoi s'agit-il dans ce groupe » ou « De quel domaine s'agit-il ? » ou « Quel est le lien entre ces éléments ? »

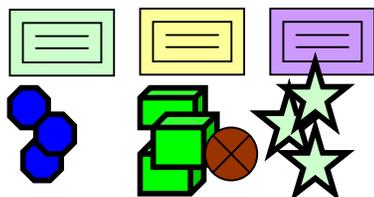
Demander les fiches qui sont similaires aux groupes d'étiquettes. Demander à l'équipe de mettre le symbole ou la lettre de l'étiquette sur la fiche qui appartient à ce. Ramasser les fiches et lire au fur et à mesure qu'on les ajoute.

Demander le reste des fiches et demander où il faut les mettre (dans un groupe déjà étiqueté ou dans un nouveau groupe). En cas de désaccord, demander la raison pour laquelle une fiche doit rester à sa place ou être déplacée, et répondre, mettant les fiches dans les lots suggérés par le groupe. Lorsque toutes les fiches qui n'ont pas de doubles seront fixées au mur demander aux participants de jeter un dernier coup d'œil à la liste initiale pour voir si des idées qui leur semblent importantes n'ont pas encore été affichées sur le mur. Ajoutez les si tel est le cas.

### CONSENSUS:

A cette étape les perspectives individuelles commencent à s'élargir au fur et à mesure que le groupe commence à voir les relations entre les idées.

# TUYAUX POUR L'ORGANISATION D'UN BON ATELIER (SUITE)



## 4. TITRE/NOM

### BUTS:

- ◆ Faciliter un dialogue approfondi pour clarifier le consensus de groupe
- ◆ Elargir les perspectives initiales des individus
- ◆ Consolider la sagesse collective

### LES ETAPES

En peu de temps:

1. Discuter d'abord du lot qui compte le plus grand nombre de fiches
2. Donner au lot un titre de 5 à 7 mots
3. Répéter l'opération pour les autres groupes

### TUYAUX SUR LA MANIERE DE PROCEDER

Cette étape permet au groupe de réaliser sur la base de la sagesse collective un consensus autour des réponses données à la question clé concernant le thème de l'atelier. Pour donner un nom (ou un titre) à un lot de fiches, lire à haute voix toutes les fiches. Choisir d'abord le lot de fiches le plus important.

Expliquer que « nous recherchons notre sagesse collective à propos de \_\_\_\_\_ (étiquette) ».

Poser des questions de type ci-après:

- Quelles est la phrase qui décrit le mieux l'ensemble des fiches faisant partie de ce lot ?
- Quel est notre point d'entente ou point de vue commun sur cet élément ?
- Quel est le titre qui prendrait en compte l'ensemble des points de vue ?

Aider le groupe à s'appuyer sur les réponses précédentes en combinant les points de vue.

Revenir toujours à la question clé pour s'assurer que chaque nom de lot répond à cette question.

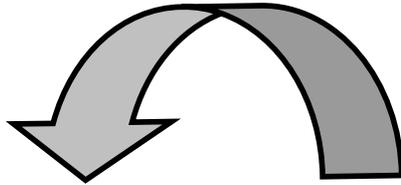
Continuer à nommer individuellement les lots. On peut aussi en nommer plusieurs pendant les sessions plénières et puis distribuer le reste aux équipes qui se chargeront de leur donner un nom. Il devrait y avoir entre 5 et 12 fiches de titre, représentant chacune un aspect spécifique du consensus.

Pour faire la distinction entre les fiches de titres et les fiches d'idées, encadrer les fiches de titres, utiliser des feuilles ou de marqueurs de différentes couleurs ou bien des feuilles plus grandes les unes que les autres (ou combiner deux ou plusieurs de ces suggestions).

## CONSENSUS:

Un consensus plus approfondi est réalisé à ce stade étant donné que le groupe discute en profondeur et prend une décision sur le point de vue à adopter pour chaque lot.

# TUYAUX POUR L'ORGANISATION D'UN BON ATELIER (SUITE)



## 5. REFLEXION

### BUTS:

- Consolider et s'appropriier le consensus
- Percevoir le degré du consensus et ses implications
- Obtenir des clarifications sur les étapes suivantes les plus proches.

### LES ETAPES

En peu de mots :

1. Discuter de l'importance du consensus
2. Créer un tableau ou une image visuelle pour symboliser le consensus (facultatif)
3. Discuter des étapes suivantes et/ou des implications du consensus

### TUYAUX SUR LA MANIERE DE PROCEDER

Modèle de discussion: « Prenons du recul pour une minute »

- O - Lisons les titres de nos lots (lire chacun des titres)
- R - Qu'est ce qui vous intéresse ou vous intrigue le plus?  
Qu'est ce qui vous gêne ou vous met mal à l'aise?
- I - Quels sont les avancées ou les nouveaux points de vue que nous avons eus?  
Avons-nous oublié quelque chose? Si oui, de quoi s'agit-il?
- D - Alors, où en sommes-nous maintenant?

Une autre réflexion pourrait être suscitée par la question de savoir le lot qui sera « le plus facile », « le plus difficile » ou « le plus important » à mettre en œuvre, ou par la conduite d'un exercice de priorisation des différents lots. L'important n'est pas tellement la technique de réflexion particulière utilisée (elle a été mise au point par le facilitateur), mais plutôt le fait de permettre aux membres du groupe d'avoir l'occasion de réfléchir sur réalisations, leurs résultats, et la manière dont ils ont travaillé ensemble pour atteindre ces résultats.

*Facultatif:* Les équipes peuvent rédiger des phrases qui présentent leurs points de vue sur chaque lot et/ou créer une image visuelle qui reflète la manière dont les lots sont liées les uns aux autres. Un tableau pourra être préparé pour présenter à l'ensemble du groupe toutes les informations disponibles tout en illustrant les relations qui existent entre elles.

Terminer par la question: Quelles sont les prochaines étapes pratiques?

## CONSENSUS:

A cette étape le consensus est confirmé par le groupe, et les individus assument personnellement la propriété des points de vue/plans/décisions adoptés collectivement par le groupe.

## ***LE CONSENSUS RECHERCHE A TRAVERS L'APPROCHE DES TECHNIQUES DE PARTICIPATION (TDP):***

### ***N'est pas tant.....***

La règle de la majorité gagnant et perdant.....  
 L'unanimité - tout le monde est totalement d'accord.....  
 Le compromis – accepter un résultat basé sur « le plus petit  
 dénominateur commun ».....  
 De décider des idées à accepter et à rejeter.....  
 Une conclusion figée, finale et inchangeable.....  
 Le résultat d'une insistance sur des points qui divisent un groupe.....  
 D'accepter des solutions partielles tirées d'alternatives limitées.....  
 D'adhérer au discours des personnes les plus volubiles du groupe.....  
 Un contrat légaliste qui exige la soumission des gens.....  
 Une déduction logique issue des données.....  
 Un élément axé autour d'hypothèses anciennes.....  
 Un ensemble de formules familières (« Ho hum » - « Oh, oui »).....  
 Le résultat d'un plaidoyer persistant en faveur d'une position particulière.....  
 De persuader tout le monde de « s'approvisionner » en un processus ou un  
 produit.....  
 De s'opposer et de critiquer les idées des autres.....  
 Une harmonie basée sur le fait que les gens ont des idées similaires.....  
 Des conclusions bien connues par le groupe.....  
 Une technique de prise de décisions dans le cadre d'une réunion.....  
 Une technique de prise de décisions dans le cadre d'une réunion.....  
 Un processus à l'issue duquel les gens sont frustrés et fatigués par la lutte  
 qu'ils ont soutenue pour arriver à un accord.....

### **Que.....**

La convergence du bon sens de l'ensemble du groupe  
 Ce qui permet à tout le monde de dire oui et d'avancer  
 De trouver et de créer des domaines de compréhension mutuelle  
 De s'assurer que toutes les idées sont acceptées et respectées  
 Une conclusion de travail adoptée à un moment donné  
 Le résultat d'une insistance sur des points qui unissent un groupe  
 De concevoir des solutions effectives tirées d'alternatives plus large  
 D'obtenir du groupe la plus sagesse dont il est capable  
 Un accord mutuel qui provoque d'adhésion des gens  
 Un saut intuitif à partir des données  
 Un élément axé autour de plusieurs nouvelles possibilités  
 De nouvelles manières de voir et de nommer les choses (« Hum »... - « Aha ! »)  
 Le résultat de propositions bien élaborées puis soumises au groupe  
 De s'assurer que tout le monde s'approprie le processus ou le produit  
 De valoriser et d'utiliser les points de vue exprimés par les autres  
 Une harmonie née de l'échange de points de vue variée  
 Des conclusions que le groupe parvient à percevoir comme nécessaires  
 Une culture globale qui permet de prendre des décisions  
 Le résultat d'une facilitation des activités de groupe qui permet d'atteindre  
 des résultats imprévus  
 Un processus à l'issue duquel les gens sont revigorés fatigués et motivés  
 pour agir

# ***PREPARATION DE LA METHODE D'ORGANISATION DE L'ATELIER***

Question clé:

**LE CONTEXTE**

**Objectif(s) rationnels**

**Objectif(s) d'expérience**

**REFLEXION**

**BRAINSTORM**

**ORGANISATION**

**TITRE/NOM**

***LA METHODE DE  
PLANIFICATION DES  
ACTIVITES***

# ***INTRODUCTION A LA PLANIFICATION DES ACTIVITES***

## **Une approche structurée:**

1. Préparation du contexte global
  - Perception de la réussite
  - Evaluation de la réalité
  - Clarification des tâches
2. Sélection des tâches et des équipes clés
3. Préparation du calendrier d'activités

## ***A quel moment faut-il utiliser cette approche?***

- ✓ Planification d'un événement
- ✓ Planification de projets en équipe
- ✓ Plan de mise en œuvre à court terme
- ✓ Préparation de campagnes/manœuvres/nouvelle entreprises
- ✓ Lancement de nouveaux projets ou activités inédites
- ✓ Lorsqu'un consensus existe déjà

## ***La Planification des activités favorise la réussite du lancement d'un projet en permettant:***

- ❑ La clarification des orientations,
- ❑ L'inventaire des ressources et des moyens logistiques,
- ❑ La définition des rôles et des responsabilités des leaders,
- ❑ La confiance et le soutien mutuels au sein des équipes, et ;
- ❑ La liaison entre la phase de planification et la phase de mise en œuvre qui la suit immédiatement.

## ATELIER SUR LA PLANIFICATION DES ACTIVITES

### LE CONTEXTE

- 1. Introduction**  
« Nous allons préparer un plan d'action pour l'organisation d'une campagne, ou la planification d'un événement, etc. »
- 2. Le Contrat**  
Définir le calendrier et le programme d'activités, les résultats visés, les attentes et les rôles.
- 3. Définir les limites**  
Revoir ce qui a déjà été décidé...
  - Qui ?
  - Quoi ?
  - Quand ?
  - Pourquoi ?
  - Comment ?
  - Où ?

Inscrire ces différentes « données », au tableau ou sur le chevalet à feuillets mobiles

### OBJECTIF RATIONNEL

Le groupe élabore un plan d'action détaillé pour réaliser un résultat particulier à court terme

### OBJECTIF D'EXPERIENCE

Le groupe est stimulé et motivé pour procéder à la mise en œuvre du plan

### LA VICTOIRE

- 1. Le cercle de la victoire**  
Demander au groupe d'imaginer que le projet est terminé. Quels sont les résultats obtenus ? Mettre les réponses dans le cercle dessiné sur le tableau à feuillets mobiles.
- 2. La réalité actuelle**  
Enumérer les points forts et les faiblesses actuelles. Discuter des avantages et pièges potentiels qui pourraient apparaître pendant ou après la mise en œuvre des activités. Notez les sur le tableau à feuillets mobiles.
- 3. L'engagement**  
Lire les éléments inscrits dans les rubriques CV et RA. Puis discuter des éléments ayant trait à l'engagement du groupe vis à vis des tâches futures. Faire une phrase qui résume l'engagement « de base » spécifique à ce moment précis. Mettre la phrase au propos.

### ACTIVITES CLES

- 1. « Brainstorm »**  
Les participants font un travail de « Brainstorm » autour de 5 tâches à accomplir. Les équipes préparent et rédigent des fiches à fixer au mur.
- 2. Organiser et nommer les domaines d'activités**  
Regrouper rapidement les activités en plusieurs lots. Donner un nom à chaque, domaine d'activités
- 3. Les participants s'inscrivent dans les équipes**  
Les individus s'inscrivent pour travailler dans l'un des domaines d'activités en s'appuyant sur un processus d'auto sélection.

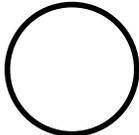
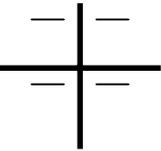
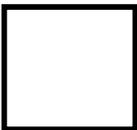
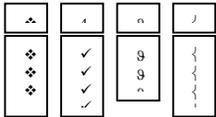
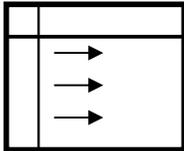
### CALENDRIER ET MISSIONS

- 1. Programmation des groupes de travail.**  
Mettre la date de la victoire en bas du calendrier affiché sur le mur ou le tableau. Diviser le calendrier en sections horizontales selon le nombre des domaines d'activités dans ces sections selon qu'il s'agisse de « lancements » ou d'activités « en cours ». Mentionner « victoire complète » sur le côté droit du calendrier.
- 2. Rapports des groupes de travail et coordination du calendrier**
  - Γ Les groupes de travail soumettant des rapports sur leur plan d'action.
  - Γ Revoir et coordonner les activités des différents groupes de travail.
- 3. Rôles des équipes, leadership, logistique, coûts**
  - Γ S'entendre sur la coordination et la direction générale des activités.
  - Γ Discuter si nécessaire de l'allocation du budget et des ressources.

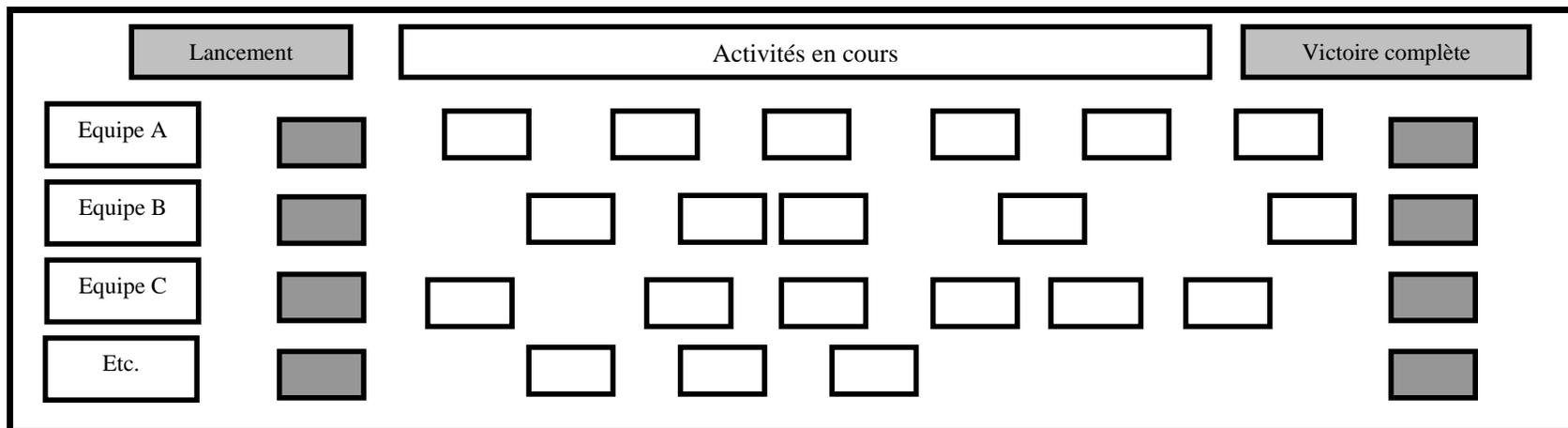
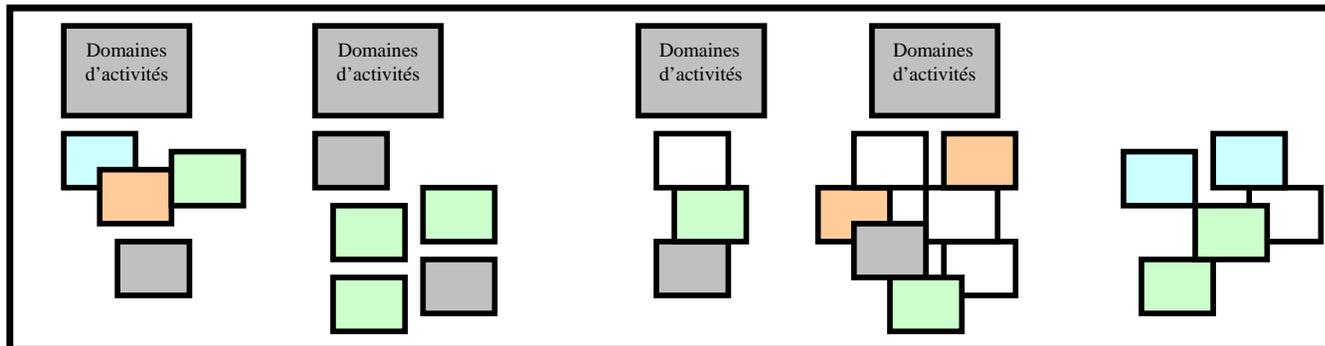
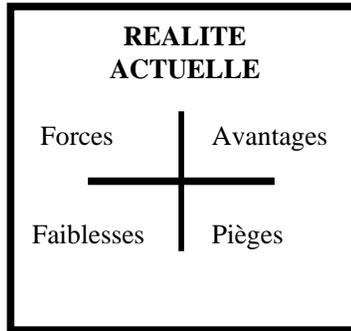
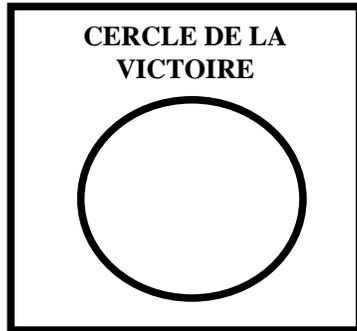
### REFLEXION

- 1. Revue**  
Discuter des résultats et des implications du plan d'action
  - Γ Avancées
  - Γ Expérience de travail en équipe?
  - Γ Facteurs de réussite essentielles?
- 2. Motivation par l'image**  
Trouver un titre, un nom de trouver un titre, un nom de accrocheuses pour caractériser la tâche à accomplir
- 3. Etapes suivantes**  
Déterminer les activités de suivi à mener dans l'immédiat pour un lancement réussi de ces étapes.

# VUE D'ENSEMBLE DE LA PLANIFICATION DES ACTIVITES

LE CONTEXTE 1	LE CERCLE DE LA VICTOIRE 2	LA REALITE ACTUELLE 3	L'ENGAGEMENT 4	ATELIER SUR LES ACTIVITES CLES 5	CALENDRIER MISSIONS 6	LA REFLEXION 7
« Clarifier les possibilités et les limites »	« Elaboration de l'image du succès »	« Evaluation de la situation actuelle »	« Affirmation de l'engagement du groupe vis à vis des tâches et de l'équipe »	« Identification des tâches/choses à faire et constitution des équipes de travail »	« Calendrier et coordination des activités futures »	« Définition du sens et des prochaines étapes »
			Notre engagement consiste à 			« Un slogan motivant ou une image graphique »
Thème Calendrier et Processus Information de Base Décisions déjà prises Quoi: Qui: Quand: Où: Pourquoi: Comment:	Le projet terminé ↳ Temps forts ↳ Réalisations ↳ Résultats ↳ Avancées ↳ Objectifs atteints	Analyse de la situation ↳ Forces ↳ Faiblesses ↳ Avantages ↳ Pièges	Phrase ou remarques qui résumant l'engagement du groupe ↳ Claires ↳ Précises ↳ Contraignantes  A afficher	Activités de remue-méninges (brainstorm)  Organiser et nommer (en gardant à l'esprit les domaines d'activités)  S'organiser en groupes de travail	Calendrier graphique  Déclaration sur la « victoire complète » du groupe de travail  Calendrier-activités affichées en « catégories d'activités à lancer », « catégories d'activités en cours »  Rapports des groupes de travail/ Coordination/Coûts	Réflexion sur l'ensemble des activités ↳ Quels sont les éléments remarquables ? ↳ Dans quels domaines y a-t-il eu des avancées ? ↳ Qu'envisagez-vous de faire ? Une image d'ensemble ou un slogan à utiliser pour les équipes comme pour la communication extérieure
REVUE	CONCEPTION			STRATEGIE	COORDINATION	ELOGES

# L’AFFICHAGE SUR LE MUR PENDANT LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DES ACTIVITES



# ***SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DES ACTIVITES***

## **DONNER UN ELAN AUX ACTIVITES**

- \* Créer un rythme de planification, partager les réalisations et les éloges
- \* Intégrer les premiers succès
- \* Rappeler à l'équipe l'objet initial

## **TENIR TOUT LE MONDE INFORME**

- \* Etablir régulièrement des rapports sur l'état d'avancement des activités
- \* Mettre à jour et afficher le calendrier d'activités. S'en servir comme décoration murale si possible
- \* Informer tous les membres des équipes sur les dates et ordres du jour des réunions

## **SE RENCONTRER REGULIEREMENT POUR METTRE A JOUR LES PLANS**

- \* Quelles activités ont été entamées la semaine dernière ?
- \* Qu'est ce qui a été réalisé ?
- \* Qu'avez-vous appris ?
- \* Y a t-il eu des avancées? Si oui, lesquelles ?
- \* A quel niveau rencontrez-vous des blocages ?
- \* Dans quels domaines faudrait-il faire des efforts la semaine prochaine ?

## **MOTIVER L'EQUIPE**

- \* Reconnaître toutes les petites victoires ainsi que les efforts des équipes
- \* S'assurer que tout le monde a une tâche ou une mission à mener
- \* Faire des « échecs » des opportunités d'apprendre

# ***ANNEXES***

# AVANTAGES DE LA PLANIFICATION PARTICIPATIVE

Qu'est ce qu'une organisation peut tirer de l'adoption d'une approche participative dans des activités de planification et de recherche de solution ? Je peux dénombrer cinq avantages, depuis le plus concret et le plus immédiat jusqu'aux autres qui renforcent à plus long terme la productivité et l'efficacité des acteurs impliqués.

1. **Les plans en eux-mêmes - stratégies, solutions, plans d'action.** Dans un monde qui change rapidement, il est nécessaire de planifier et de replanifier constamment, au fur et à mesure que les circonstances évoluent et que de nouveaux concurrents surgissent, ainsi que des événements qui nécessitent des corrections à mi-parcours. D'où le besoin pour les organisations actuelles de mener davantage d'activités de planification et de recherche de solutions ; elles ne peuvent pas fonctionner sur pilotage automatique. Par conséquent, le fait de réunir autour d'une question des personnes ayant de l'expérience et des enjeux à défendre, constitue le moyen le plus rapide de s'attaquer aux problèmes, de saisir les opportunités et de définir de nouvelles orientations.
2. **Un engagement accru - la capacité - à mettre en œuvre les décisions et les stratégies.** Il est certainement plus probable que les gens s'engagent vis à vis des plans lorsqu'ils participent au processus de planification, parce qu'ils auront discuté de ces plans qui reflètent leurs idées personnelles et qu'ils auront réalisé avec d'autres un consensus de groupe. C'est juste une question de bon sens même s'il a fallu une multitude d'études en sciences sociales pour convaincre certains responsables de cette vérité évidente. Mais les organisations se rendent aussi compte que leurs agents sont mieux qualifiés pour mettre en œuvre les plans lorsqu'ils participent à leur élaboration parce qu'ils les connaissent mieux et disposent de plus d'informations. Ils comprennent mieux les besoins, les objectifs, et les points où leurs responsabilités propres sont en harmonie avec celles d'autres personnes.
3. **Plus d'innovations - un portefeuille d'idées plus riche.** L'implication de plusieurs personnes dans le processus de planification, surtout une association de personnes ayant des perspectives différentes, permet d'avoir une nouvelle vision des problèmes et facilite l'analyse des opportunités. Dans le cadre d'un travail de planification en groupe, l'enrichissement mutuel entre les membres d'origines diverses peut quelquefois mener à des stratégies porteuses d'avancées significatives. Cette capacité à remettre en question les hypothèses traditionnelles et à définir de nouveaux schémas ainsi que de nouvelles possibilités - je l'appelle « pensée kaléidoscopique ».
4. **Un cadre commun de prise de décisions, de communication, de planification et de résolution des problèmes.** L'impact de l'esprit d'équipe créé par la participation dépasse largement « l'ivresse » d'une session de planification réussie. Un groupe de personnes ayant un vocabulaire et une méthodologie de travail qui leur sont communs - par exemple, des idées sur la manière d'organiser une réunion - ne perdent pas de temps à discuter sur des questions de procédure, mais va droit à l'essentiel. Ainsi les réunions sont plus productives et le travail d'équipe est renforcé.
5. **Encouragement des initiatives et des responsabilités.** Ceci constitue l'avantage à long-terme le moins tangible, mais il est peut être le plus important. Les personnes impliquées dans un travail de planification participative sont les plus susceptibles d'avoir un esprit d'appropriation de la part de l'organisation qui leur est confiée. Ils sont plus susceptibles de rendre des mesures appropriées lorsqu'ils perçoivent un problème ou une opportunité, plutôt que de penser qu'il s'agit de la responsabilité de quelqu'un d'autre.

*Extrait par Rosabeth Moss Kanter, Préface de l'ouvrage intitulé « Vaincre par la Participation », Laura Spenscer : Société d'Editions Kendall/Hunt, 1989*

# COMPORTEMENTS CLES DU FACILITATEUR

## *Mise en place du cadre de travail*

- \* Aménager un local de façon fonctionnelle compte-rendu des besoins de l'événement. Pour une session de planification participative il faut disposer les chaises de manière à ce que les gens puissent se voir et suivre « la mémoire de groupe ».
- \* L'endroit devrait suggérer que quelque chose d'important va s'y dérouler.
- \* Les éléments du décor tels que les tableaux affichés sur le mur, les citations, les règles de base de la réunion, les plantes et les objets d'arts peuvent aider à donner le ton et rappeler au groupe ses tâches ainsi que l'objet de la rencontre.
- \* Expliquer clairement l'objet et les résultats attendus de la réunion et s'assurer que le groupe les comprend et les approuve.
- \* Proposer une démarche pour réaliser l'objet de la réunion et obtenir l'accord du groupe. Cela pourra servir pour la suite de la réunion, par exemple : « rappelez vous nous avons dit que nous discuterions des alternatives avant de les évaluer ».
- \* Préciser les horaires proposés et demander au groupe de vous aider à vous y conformer. S'y conformer ou demander au groupe d'y apporter les changements nécessaires, en cas de besoin.

## *Encourager la participation*

- \* Encourager tous les individus présents à apporter leur contribution. L'implication de tout un chacun constitue un élément crucial pour le succès de la réunion.

- \* Encourager les gens à participer pendant toute la durée de la réunion. Les allers et venues de certains participants peuvent perturber les sessions.
- \* Ne pas dominer excessivement les discussions. Il suffit de présenter le contexte général, les lignes directrices concernant les procédures, ainsi que les questions et points de clarification. Le facilitateur reste concentré sur le processus pour permettre aux participants de contribuer à 100 % au déroulement de la réunion.
- \* N'ayez pas peur du silence. Les gens ont besoin de temps pour réfléchir, surtout pour les questions les plus complexes ou les plus cruciales.
- \* Insister sur une participation de qualité avec un maximum d'informations : demander les détails et des exemples, encourager le groupe à éviter les généralisations ; encourager les gens à être exhaustifs, étudier la question en détail sous tous les angles ; encourager la créativité et les idées novatrices et encourager un dialogue honnête, ouvert et utile.

## *Faciliter le déroulement de l'atelier*

- \* Faire attention aux rythmes : qu'il soit intense pendant les discussions, et modéré pour les questions plus profondes qui demandent de la réflexion.
- \* Etre positif et encourageant : modélez votre assentiment respectant le travail de chaque individu ainsi que du groupe.
- \* Se détendre et permettre aux membres du groupe de se réjouir, d'être ensemble : égayer l'atmosphère par des plaisanteries, des assentiments et un enthousiasme authentique.
- \* Créer et travailler avec « la mémoire du groupe », un compte-rendu écrit du travail effectué qui sera mis à la disposition de tous, s'assurer

que le groupe reste informé sur les idées évoquées, et pour refléter le consensus au fur et à mesure qu'il se développe.

- \* Utiliser le langage du corps – pour manifester de l'attention, pour impliquer dans le processus les gens qui ne participent pas, pour ramener l'attention des participants sur « la mémoire du groupe », etc.
- \* Aider le groupe à rester concentré ; revoir où on en est dans le processus («Où avons nous été et où allons-nous ? »); répéter la question clé, rappeler les instructions, etc.

### ***Prise en charge des problèmes de participation***

- \* Eviter de laisser une ou deux personnes dominer les discussions : demander aux gens de résumer pour « la mémoire du groupe » et de passer la parole à quelqu'un d'autre.
- \* Confirmer et accepter plusieurs points de vue différents, et s'assurer qu'ils sont reconnus comme importants.
- \* Ne pas répondre aux questions auxquelles le groupe devrait répondre lui-même. Retourner la question aux participants pour qu'ils puissent s'approprier les décisions.
- \* Ne pas avoir une attitude défensive. Si un membre du groupe remet en question la conduite de la réunion, demander si les décisions adoptées au début leur conviennent toujours ou s'ils souhaitent les modifier.

- \* Au début de la session, prendre le temps de fixer les règles de fonctionnement de la réunion ou des équipes, et permettre au groupe de prendre la responsabilité de s'y conformer ; attirer l'attention des participants sur les cas de non-respect de ces règles par certaines personnes pour leur faire changer de comportement.

- \* Accepter/Légitimer/Traiter ou Reporter : voici une méthode générale de prise en charge des problèmes de participation.

- 4 Accepter les critiques ou les sentiments exprimés
- 4 Admettre qu'ils peuvent être légitimes.
- 4 S'arrêter et traiter de la question si possible, en rapport avec l'objet de la réunion, ou,
- 4 Reporter la question à plus tard, par exemple en disant ceci :  
« pouvons nous attendre la fin de la réunion, et si la question n'a pas été abordée entre-temps, nous la traiterons à ce moment ? »

Ne laissez pas votre participation affecter ou biaiser les idées du groupe. Si vous tenez à ce que la réunion aboutisse à un résultat particulier, ne faites pas de facilitation. Le résultat final ne doit pas refléter vos idées. S'il y a des résultats ou des limites prédéterminées dans lesquels les décisions doivent s'inscrire, il faut les préciser dès le début ; sinon on vous suspectera d'avoir manipulé les activités du groupe par le biais de votre travail de facilitation

## ***LE STYLE DE TRAVAIL DES FACILITATEURS***

***Les facilitateurs*** aiment les organisations pour lesquelles ils travaillent. Cela signifie qu'ils s'intéressent à leur avenir, après avoir décidé qu'elles méritent d'être transformées, et qu'elles peuvent être utiles à l'ensemble de la communauté. Même s'ils ont des réserves, ils les laissent hors de la salle de réunion ainsi que leurs névroses personnelles concernant ce qu'ils aiment et ce qu'ils n'aiment pas. Ils répriment leurs sentiments de mépris et de cynisme et font preuve de dépassement dans leurs échanges avec les participants. Ils taisent leurs opinions personnelles et font de leur mieux pour recueillir par tous les moyens les points de vue objectifs des participants.

***Les facilitateurs*** ne sont pas des participants mais des guides. Ils posent des questions ouvertes destinées à tirer du groupe un maximum d'esprit de créativité et de points de vue. Ils estiment que chaque contribution repose sur un point de vue pour l'intérêt général de l'organisation. Ils ne donnent pas de réponses mais posent question après question pour faire surgir la sagesse du groupe, la clarifier et l'utiliser avec les autres points de vue pour aider les participants à bâtir un consensus concret vis à vis duquel l'ensemble du groupe peut s'engager. Quelquefois ils posent des questions volontairement naïves pour comprendre l'origine profonde des désaccords apparents, et révéler par ce biais les différences en matière de compréhension et de valeurs afin de donner aux participants une base de résolution. Ils estiment que chaque personne a un point de vue important à exprimer et ils emmènent les personnes naturellement calmes à participer même s'il leur faut pour cela demander aux personnes naturellement dominatrices d'écouter plus souvent qu'elles ne le font d'habitude.

***Les facilitateurs*** se préparent de façon rigoureuse et détaillée. Puis ils préparent un contexte bien défini par rapport aux tâches à exécuter, en demandant aux participants des informations sur leurs attentes, eu égard aux résultats souhaités. Ils ont une idée très claire de l'objectif visé à travers les interactions entre les membres du groupe, ainsi que du temps à consacrer à la réflexion et de l'impact des discussions sur les participants. Dans beaucoup d'interactions l'un des objectifs pratiques du groupe consiste à arriver à la conclusion que les participants ont déjà le pouvoir et l'autorité nécessaire pour mettre en œuvre les décisions. Ils se familiarisent avec l'histoire de

l'organisation, l'environnement extérieur actuel, et l'ambiance interne dans lesquels ils travaillent.

***Les facilitateurs*** s'intéressent à la fois au processus et aux résultats. Ils orientent les discussions de manière à arriver à une décision. Lorsqu'il n'y a pas de consensus dans un domaine déterminé, ils facilitent, au cours du déroulement des activités, la prise d'une décision nécessaire à la réalisation du consensus. Ce consensus de groupe devient l'élément de base, sans présomption de tort ou raison. Les facilitateurs estiment que la réalité réapparaîtra au moment opportun au fur et à mesure que le groupe poursuivra ses activités. Ils pensent qu'il n'est pas toujours nécessaire de résoudre les problèmes au moment même où ils sont soulevés.

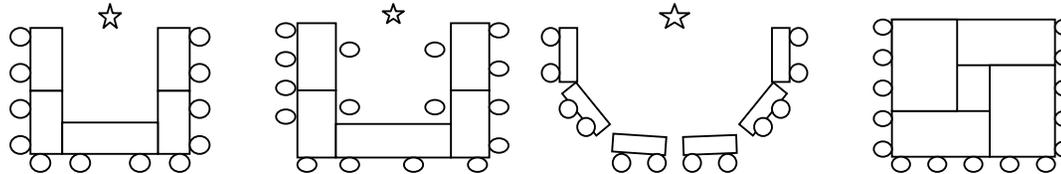
***Les facilitateurs*** sont des êtres humains qui réfléchissent. Ils donnent régulièrement aux participants le temps de réfléchir sur l'importance de leur travail. Ils suscitent et font preuve d'un certain sens de l'humour pour réduire la tension et soulager les participants lorsqu'ils sont affectés par l'intensité des activités en cours. Ils facilitent les réactions intuitives qui utilisent les capacités du lobe droit du cerveau et suscitent l'esprit de créativité du groupe qui est une source de motivation très importante qui mène à l'engagement. Ils exigent des conclusions claires concernant les décisions adoptées et s'assurent que tous les participants disposent d'informations objectives sur le travail effectué par le groupe, afin d'ouvrir la voie vers la mise en œuvre des décisions.

*IMAGE, un bulletin publié par ICA: Inde*

# GESTION DE L'ESPACE ET DES MOYENS LOGISTIQUES

## Configuration générale de la salle

- ❖ Possibilités de disposer des tables dans la principale salle de travail:



- ❖ Une table devant pour le matériel à utiliser pendant l'atelier
- ❖ Une table au fond de la salle ou sur les cotés pour les casse-croûtes, le café et autre rafraîchissements
- ❖ Une table pour le matériel et les éléments à exposer, au fond de la salle sur les côtés
- ❖ Une petite table au milieu pour le décor

Chaises, une pour chaque personne plus les extra

Les chevalets à feuillets mobiles, avec un support, ou des tableaux blancs amovibles

Des murs nus pour accrocher des tableaux, un grand pan de mur sans fenêtres, ni étagères, etc., d'une longueur d'environ 2,75 m à 3,75 m

Un bon éclairage: lumière du jour par les fenêtres ou un bon système d'éclairage électrique

Des espaces pour que l'équipe puisse se diviser en groupes. Si la salle principale est suffisamment grande, et que l'acoustique est bonne, ces espaces pourront y être aménagés

### Secrétariat ou table d'inscription

- Liste d'inscription
- Pancartes ou badges
- Bande adhésive : un rouleau pour chaque sous-groupe
- Auto-collants
- Tableaux à feuillets mobiles
- Marqueurs: plusieurs couleurs (bleu, vert, mauve, marron). Un pour chaque participant. Éviter les couleurs claires ou pastel
- Papier coloré : pour les titres
- Papiers blancs : demi-feuillets pour les fiches à idées

### Rafraîchissements

- Café, thé, eau, lait et sucre, mélange de thé, y compris des infusions
- Jus de fruits, eau, glaçons
- Fruits, biscuits
- Serviette de table, petites assiettes, cuillères, fourchettes, couteaux
- Tasses à café, verres, carafes
- Eau chaude



## Décentralisation, Gouvernance Locale, Progrès

*Siège*

**ARD, Inc.**  
**159 Bank Street, Third Floor**  
**P.O. Box 1397**  
**Burlington, VT 05402 USA**  
**Tel: (802) 658-3890**  
**Fax: (802) 658-4247**

---

*Bureau au Sénégal*

**ARD, Inc.**  
**Rue 2 X Boulevard de l'Est, Point E**  
**BP 5864 – Fann**  
**Dakar, Sénégal**

**Tel: [221] 865.12.00**  
**Fax: [221] 825.97.07**  
**Email: office@ard.sn**